GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2023-2024

TRABAJO FIN DE GRADO

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL ONLINE: EL SECTOR RETAIL

ONLINE COMMERCIAL DISTRIBUTION STRATEGY: THE RETAIL SECTOR

AUTORA: HENAR PÉREZ MARTÍN

DIRECTOR: JESÚS COLLADO AGUDO

JULIO 2024

ÍNDICE

RESUMEN 5
ABSTRACT 5
1. INTRODUCCIÓN 6
2. ¿QUÉ ES EL RETAIL? 7
2.1. Características del retail 8
3. LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR DEL RETAIL 9
3.1. El impacto de la digitalización 10
3.2. Fases de la evolución 13
3.2.1. RETAIL 1.0. Mecanización 13
3.2.2. RETAIL 2.0. La Era Digital del Retail 13
3.2.3. RETAIL 3.0. Multicanalidad 13
3.2.4. RETAIL 4.0. Omnicanalidad 14
3.2.5. RETAIL 5.0. De la omnicanalidad a la omniexperiencia 15
3.3. El retail en la actualidad 16
3.4. El futuro del retail 18
4. IMPACTO DEL RETAIL EN EL SECTOR DE LA MODA 19
4.1. Tendencias del retail en la moda (factor sostenibilidad de la moda) 20
5. TENDENCIAS DEL RETAIL EN EL GRUPO INDITEX 21
5.1. Social shopping 23
5.2. Experiencia de compra personalizada 26
5.3. Phygital Retail 28
5.4. Tiendas pop-up 31
5.5. Metaverso 33
6. CONCLUSIÓN 35
7. BIBLIOGRAFÍA 36

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Dimensionamiento del mercado. Penetración 2019 11
Ilustración 2. Dimensionamiento del mercado. Penetración 2024 12
Ilustración 3. Evolución de los internautas y compradores online en España entre 2015 y 2023 12
Ilustración 4. Porcentaje de gasto en las tiendas físicas en 2023 17
Ilustración 5. Dimensionamiento del mercado. Online vs. Offline 2024 17
Ilustración 6. Dimensionamiento del mercado. Online vs. Offilne 2024 y futuro 19
Ilustración 7. Principales tendencias del retail en el sector de la moda 20
Ilustración 8. El grupo Inditex 21
Ilustración 9. Uso de redes sociales a nivel comercial 23
Ilustración 10. Redes sociales 24
Ilustración 11. Seguimiento de marcas. Relevancia de estar en redes 24
Ilustración 12. El grupo Inditex en redes sociales 25
Ilustración 13. Número de seguidores en las redes sociales del grupo inditex en 2023, por marca (en millones) 25
Ilustración 14. Gafas de realidad virtual Massimo Dutti 26
Ilustración 15. Realidad aumentada. Probador virtual Massimo Dutti 27
Ilustración 16. Realidad virtual. Aplicación Zara AR 27
Ilustración 17. Phygital Retail 29
Ilustración 18. Flagship Zara. Pay&Go 29
Ilustración 19. App Zara 30
Ilustración 20. Lefties Digital Store 30
Ilustración 21. Lefties Digital Store. Easy pay 30
Ilustración 22. Lefties Digital Store. Servicio de personalización de prendas 31
Ilustración 23. Tienda pop-up 32
Ilustración 24. Tienda pop up Pull&Bear 32
Ilustración 25. Metaverso Zara 33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. La evolución del retail 15
Tabla 2. Evolución del número de compradores online en la UE desde 2013 hasta 2023 16
Tabla 3. Tendencias del retail en el grupo Inditex 34

RESUMEN

El sector del retail, dedicado a la venta minorista, ha evolucionado significativamente desde sus inicios en la mecanización (Retail 1.0) hasta la actualidad con la omniexperiencia (Retail 5.0), gracias a su capacidad de adaptación a los continuos cambios en los hábitos de consumo. Esta evolución se ha visto impulsada por la digitalización, que ha permitido la integración de las experiencias de compra físicas y digitales, para satisfacer las demandas de los consumidores actuales.

En el sector de la moda concretamente, tendencias como el social shopping, el phygital retail, las tiendas pop up y el metaverso están cambiando la forma en que las marcas interactúan con los clientes. Inditex es el líder en la implementación de estas innovaciones, destacando por su habilidad para adaptarse a un mercado en constante evolución.

En resumen, el retail ha evolucionado hacia un enfoque más dinámico, interactivo y centrado en el cliente, más que en el producto, redefiniendo así las estrategias comerciales y las experiencias de compra en todo el mundo.

ABSTRACT

The retail sector has evolved significantly from the start in mechanization (Retail 1.0) to the present day with the omniexperience (Retail 5.0), thanks to the ability to adapt to continuous changes in consumer habits. This evolution has been driven by digitalization, which has enabled the integration of physical and digital shopping experiences, to meet the demands of current consumers.

In the fashion sector in particular, trends such as social shopping, phygital retail, pop-up stores and the metaverse are changing the way brands interact with customers. Inditex is the leader in the implementation of these innovations, standing out for its ability to adapt to a constantly evolving market.

In summary, retail has evolved towards a more dynamic, interactive and customer-centric approach, rather than the product, thus redefining business strategies and shopping experiences around the world.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, el retail es omnipresente y accesible para todos. Todas las personas estamos en contacto con este mundo, ya sea visitando tiendas locales, centros comerciales o simplemente paseando por las calles comerciales de las ciudades. En cualquiera de los casos, estamos inmersos en un entorno donde compramos todo aquello que creemos indispensable para satisfacer nuestras necesidades diarias.

Para introducir este trabajo, es importante entender bien el concepto del retail, que exploraremos detalladamente más adelante. Sin embargo, podemos adelantar que el retail es mucho más que un simple punto de venta. El retail abarca cualquier espacio que pueda ser considerado punto de venta, donde se lleve a cabo una transacción comercial, ya sea orientada a consumidores (B2C) como a empresas y profesionales (B2B). Esta definición, por tanto, no se limita al comercio minorista, puede darse en diferentes situaciones de venta, desde tienda locales y cadenas multinacionales, hasta clínicas veterinarias, gimnasios, autoescuelas, etc.

Un punto de venta, por tanto, no es sólo un espacio físico donde se realizan transacciones comerciales, sino un lugar donde se vende mucho más que productos o servicios. Se vende una imagen, una marca, una experiencia. Cada interacción en un punto de venta deja una impresión en el consumidor: un recuerdo, una sensación o una opinión. En el retail siempre se vende algo más allá de lo tangible.

Este universo del retail es prácticamente infinito, ofrece oportunidades ilimitadas para todas las empresas, independientemente de su naturaleza.

(Jacinto Llorca, 2018)

El principal objetivo de este trabajo consiste en analizar en profundidad el mundo del retail, abarcando desde su evolución histórica hasta las tendencias actuales y los desafíos futuros. Se prestará especial atención a cómo la digitalización y las tecnologías emergentes (el comercio electrónico, la inteligencia artificial y el análisis de datos) están revolucionando el sector.

En cuanto a la estructura del trabajo, se seguirá el siguiente esquema: se comenzará definiendo el retail y veremos sus principales características. A continuación, analizaremos la evolución de este sector, incluyendo sus distintas fases, su estado en la actualidad y las proyecciones futuras. Y, por último, nos centraremos en el retail dentro del sector de la moda, presentando ejemplos concretos de cada tendencia en las diversas tiendas del grupo Inditex.

Este enfoque general nos va a permitir obtener una visión completa del sector retail.

2. ¿QUÉ ES EL RETAIL?

El retail es un tipo de comercio destinado a la venta minorista de bienes directamente al consumidor final en cantidades pequeñas para su uso personal. Sin embargo, como se ha comentado en la introducción, el alcance del retail va más allá del simple intercambio comercial. Abarca estrategias omnicanales que integran tanto canales físicos como digitales para alcanzar una amplia base de clientes.

El principal objetivo de las empresas con este tipo de comercio se basa en fomentar el consumo directo, consiguiendo vender un gran volumen de stock a múltiples clientes finales, y desincentivar la reventa.

Este sector del retail engloba todos los actores implicados en esta venta al detalle, cada uno especializado en diferentes áreas de negocio. Desde la venta de productos de alimentación, de moda, de electrónica… hasta la oferta de servicios como restauración, deportes, ocio, etc.

Según los últimos datos de la Contabilidad Nacional Anual de España, actualmente este sector aporta 56.721 millones de euros en la economía del país, que representa el 4,7% del PIB nacional.

Un componente clave del sector es el minorista o “retailer”, es decir, la persona o empresa que actúa de intermediario entre el fabricante, el distribuidor o el mayorista y el comprador final. No es el que fabrica los productos que vende, pero existen excepciones.

Para entender bien este concepto de “retailer” vamos a diferenciar entre un minorista y un mayorista. Los primeros venden directamente a los consumidores, siendo estos el último eslabón de la cadena comercial; y los segundos venden sus productos a otras empresas minoristas.

Por otra parte, se pueden diferenciar diferentes tipos de retailers en función del modelo de comercio:

- Retailers offline: aquellos cuya actividad comercial se realiza exclusivamente en tiendas físicas.
- E-retailers: es lo contrario al modelo clásico, en este caso se centran en la venta por internet a través del eCommerce.
- Brick and Mortar: es el modelo híbrido en el que se combinan las tiendas físicas con la tienda online, aprovechando lo mejor de ambos mundos para alcanzar a los clientes.

2.1. Características del retail

El sector retail se caracteriza principalmente por su dinamismo y capacidad para adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo a lo largo del tiempo.

Philip Kotler y Giuseppe Stigliano, en su libro "RETAIL 4.0. 10 reglas para la era digital" aportan tres declaraciones que resumen algunos de estos cambios característicos del sector.

"Los consumidores siempre buscan nuevos estímulos durante la fase de compra: demandan una implicación activa, una emoción, una motivación para entrar en una tienda y elegir una determinada marca o producto por primera o por enésima vez."

Esta primera afirmación enfatiza en la importancia de brindar a los clientes experiencias de compra estimulantes y emocionantes que atraigan su atención y fomenten la interacción con la marca.

"Es fundamental entender que hoy un retail no implica meter productos en la bolsa del consumidor, sino construir con él una relación crossmedia[1] duradera en el tiempo que dará sus frutos en los tiempos y con las modalidades que mejor se adapten al cliente. "

Esta segunda declaración destaca la importancia de establecer una relación sólida y duradera con el cliente, basada en la interacción directa y continua, y en la adaptación a sus necesidades y preferencias cambiantes para garantizar su fidelidad a largo plazo.

"El punto de venta se convierte así en un punto de experiencia y pasa de ser percibido como un have-to-go-place a ser un want-to-go-place. Un lugar de experiencias gratificantes al cual el comprador no está obligado a acudir pero en el cual tiene deseo y el placer de estar" "Sé un destino".

Esta última afirmación enfatiza en la adaptación del punto de venta en un lugar deseable y memorable donde los clientes buscan vivir experiencias únicas y gratificantes en lugar de considerarlo un simple lugar para realizar compras.

Estas transformaciones han llevado a los minoristas a enfrentarse a mercados cada vez más segmentados, con gustos y necesidades específicas. No obstante, el cambio más significativo en los últimos tiempos ha sido la introducción de las nuevas tecnologías, un tema que analizaremos en el siguiente apartado: la evolución del sector del retail.

[1] Crossmedia = estrategia de comunicación y marketing que maximiza el impacto del mensaje al usar diversos medios de manera coordinada y complementaria, ofreciendo una experiencia de usuario más rica y envolvente.

3. LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR DEL RETAIL

Desde la segunda mitad del siglo XX hasta la actualidad, el sector retail ha experimentado una notable evolución, conforme a los cambios en los gustos y tendencias que la rápida evolución de la sociedad ha impulsado. (Paula Carla Santos Sánchez, 2023).

A lo largo del siglo XX, las tiendas seguían una estrategia centrada en el producto. Sin embargo, esta perspectiva no era suficiente para explicar el comportamiento del consumidor, lo que llevó al surgimiento del término “experiencia”, del que existen diferentes perspectivas. Pine & Gilmore, por ejemplo, lo definieron en 1998 como un “recuerdo memorable para vincular al cliente personalmente” y otros investigadores lo definen como un “acontecimiento personal con un importante significado emocional, generado por los estímulos recibidos con el producto o servicio”. En cualquiera de los casos, este término determina un cambio en el comportamiento del consumidor en una tienda. Ya no busca utilizar los productos, sino vivir experiencias únicas y memorables. (Ane Infante Napal, 2023)

En el ámbito del retail, las tiendas han pasado del marketing tradicional, centrado en aspectos racionales y lógicos de decisión de compra, como la concienciación de marca o la atracción de clientes a la tienda; al marketing experiencial, centrado en mejorar la experiencia del cliente dentro de la tienda, fomentar la interacción y generar relaciones más sólidas entre la marca y los consumidores.

Agustín López Quesada, en su obra “*Estrategias de diferenciación. Desafío para un retail eficiente”,* enumera una serie de vectores de cambio en el mundo que influyen directamente a este sector y determinan la dinámica del mercado. Estos factores van desde el papel crucial de la marca y la especialización en marketing, hasta la importancia de dar valor a las experiencias de los consumidores y gestionar las percepciones del cliente. Además, López Quesada enfatiza la importancia de mantener una adaptación continua a este entorno cambiante.

- La marca: es el único activo de una empresa que no desaparece, es el mejor aliado del producto, le da personalidad, lo posiciona y lo identifica en el mercado.

- Marketing de especialización: la generalización ha dejado de ser efectiva, el comprador busca una solución específica a su problema, con lo cual el retail especializado es el que puede satisfacer una demanda más exigente.

- El valor de la experiencia: una de las características del retail se basa en transformar el punto de venta en un destino que busca generar experiencias únicas al consumidor. Al fin y al cabo, una experiencia exitosa supera cualquier forma tradicional de comunicación.

- Un mundo de percepciones: la percepción que un consumidor tiene sobre un establecimiento es crucial, es el primer conocimiento de algo. Tener un magnífico punto de venta, con la mejor ubicación y con productos de calidad, puede atraer al cliente; pero si la atención no es buena, la percepción final puede afectar negativamente al negocio.

- El cambio: es la única constante estable y permanente. Las empresas exitosas son aquellas capaces de adaptarse rápidamente para atender las necesidades cambiantes de sus clientes.

Este análisis destaca la importancia de comprender y abordar los diversos desafíos y oportunidades que surgen en un entorno en constante cambio, reflejando la complejidad y la dinámica de este sector. En este contexto, la digitalización juega un papel fundamental en la transformación del retail, un aspecto que discutiremos con mayor detalle a continuación.

3.1. El impacto de la digitalización

"La revolución tecnológica ha cambiado las reglas del negocio minorista y los hábitos de los consumidores hasta tal punto que el comercio tradicional, tal y como conocemos, ya no será sostenible dentro de 10 años. Los compradores han elevado sus expectativas, ahora son los protagonistas y quieren vivir una experiencia cada vez más atractiva, personalizada y satisfactoria; el mercado se ha vuelto más horizontal, inclusivo y social y el customer journey[2] es cada vez menos lineal y predecible. Si para muchos esto representa un problema, para otros es una oportunidad extraordinaria, pero es necesario revisar el modelo comercial y asumir una profunda transformación." (Kotler y Stigliano, 2020)

Como bien señalan Kotler y Stigliano en su obra "El retail 4.0", la revolución digital ha transformado radicalmente el sector del retail, con el cierre de tiendas físicas y la expansión de gigantes del comercio electrónico, que han aprovechado para abrir establecimientos físicos.

Históricamente, la variable "lugar" era la que más atención recibía debido a que la tienda física era el foco principal de la industria, donde el objetivo principal se basaba en captar la atención del cliente e influir en su proceso de decisión. Sin embargo, la digitalización ha cambiado por completo esta perspectiva. Los consumidores, que tienen acceso a dispositivos digitales, pueden tomar decisiones de compra en cualquier lugar y momento, por lo que la fase de compra ha dejado de ser el eje principal del marketing. Ahora todos los puntos de contacto del recorrido se han convertido en oportunidades para el marketing, siendo esencial el concepto de omnicanalidad. (Ane Infante Napal, 2023)

El impulso de esta transformación se aceleró aún más con la pandemia del COVID-19, que llevó a los consumidores a cambiar sus hábitos de compra hacia el comercio online debido a las restricciones y, obligó a los minoristas a apoyarse en la digitalización para sobrevivir.

La adopción del comercio electrónico permitió a los minoristas explorar nuevas oportunidades de ventas y obtener mejores ganancias. Aunque las tiendas físicas han quedado en un segundo plano, siguen jugando un papel importante en las nuevas tecnologías que implantan las marcas como, por ejemplo, la inteligencia artificial (IA), el aprendizaje automático (ML) o el internet de las cosas (IoT).

[2] Customer journey = conjunto de experiencias que un cliente tiene con una empresa en un periodo de tiempo corto o largo.

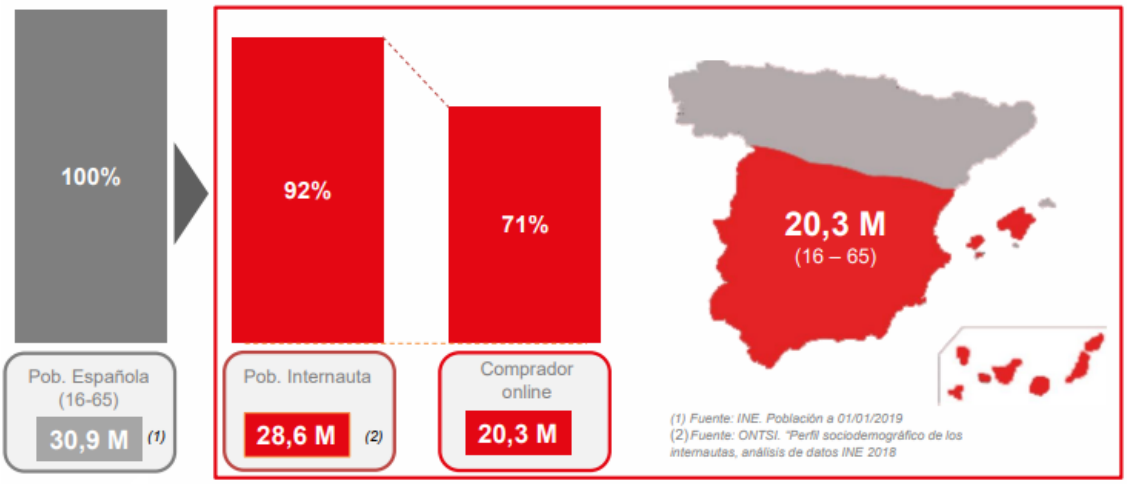
Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta transformación ha sido progresiva, "*incluso antes de la pandemia, los consumidores habían comenzado a adoptar la selección y la comodidad del comercio electrónico. En 2019, "el comercio electrónico representó aproximadamente el 25% del total de las ventas minoristas*" (McKinsey & Company, 2021). Este sector ya estaba encaminado y basado en los siguientes cuatro grandes pilares:

1. La omnicanalidad
2. La exigencia de inmediatez durante el proceso de compra
3. La mejora del servicio al cliente y servicio posventa
4. Experiencias de compra personalizada

En resumen, la digitalización ha ayudado a los minoristas a adaptase de manera más eficaz a las tendencias y demandas del mercado, así como a las expectativas cambiantes de los consumidores. Los avances tecnológicos han facilitado que el proceso de compra sea más conveniente y fluido para los clientes, gracias al empleo de enfoques multicanal y metodologías avanzadas. Para integrar todos estos cambios, ha sido necesario revisar el modelo tradicional del retail, tanto en el sector minorista como en otros sectores, con el fin de responder al uso de dispositivos digitales y a la evolución del comportamiento de compra del consumidor. Ahora, este comportamiento se caracteriza menos por una secuencia lineal de fases y más por un entramado de momentos más o menos decisivos, dependiendo del tipo de bien o servicio y del perfil del consumidor. (ESUE,2023; Kotler y Stigliano, 2020)

Este impacto de la digitalización se puede visualizar a través de gráficos y datos comparativos. Para ello, vamos a realizar una comparación entre los datos aportados por el estudio E-commerce 2019 y el estudio E-commerce 2024. Además, analizaremos la evolución desde el año 2015 hasta el 2023, para comprender el impacto de la pandemia Covid-19 en este sector del retail.

Ilustración 1. Dimensionamiento del mercado. Penetración 2019

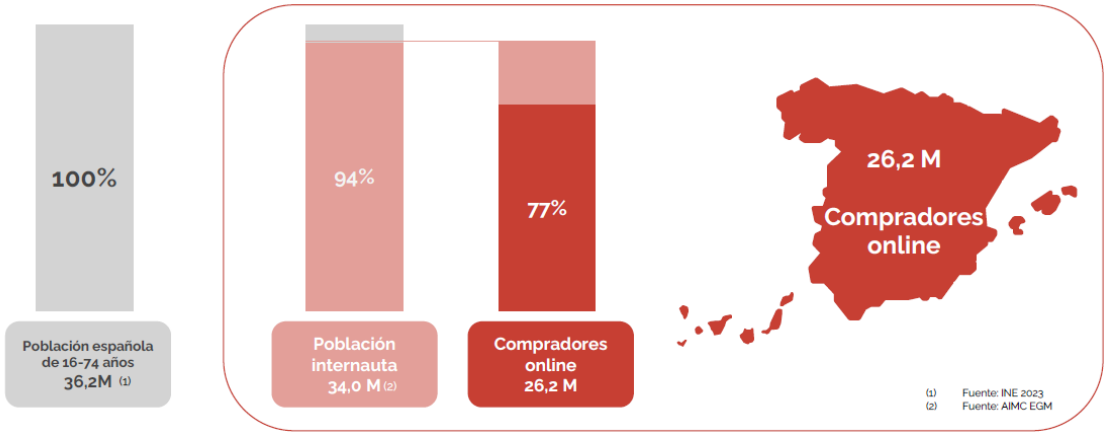


Fuente: Estudio E-Commerce (2019)

En el año 2019, del total de la población española de entre 16 y 65 años (30,9 millones) el 92% navegaba por internet. De esta población de internautas, un 71% declaró comprar online, lo que supone un total de 20,3 millones de españoles.

En el mapa se puede observar la distribución de estos compradores online, concentrándose principalmente en la meseta y en el sur de España, además de en las Islas Baleares y Canarias.

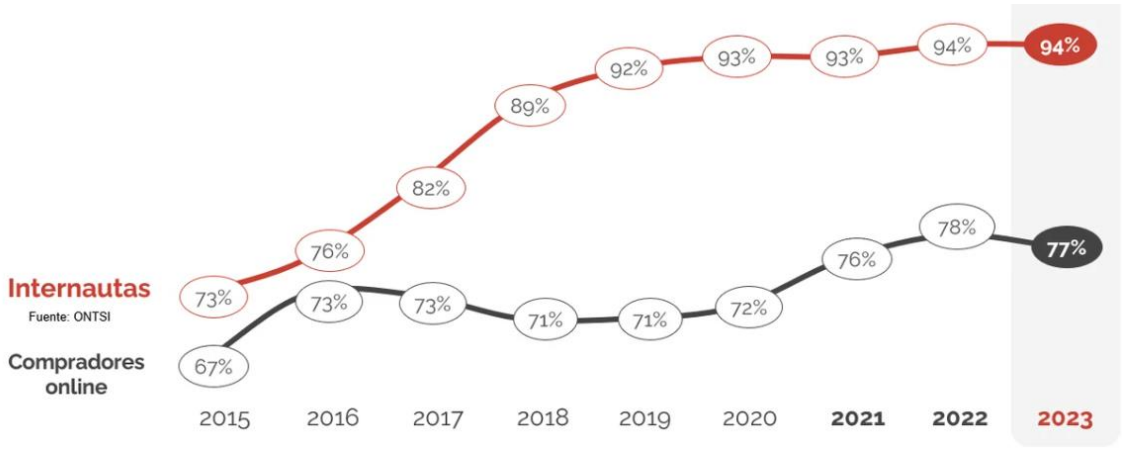
Ilustración 2. Dimensionamiento del mercado. Penetración 2024



Fuente: Estudio E-Commerce (2024)

En el año 2024, se estabiliza el número de compras online en España, representando un 77% de los internautas (94%), lo que supone un aumento del 8,45% respecto a los datos del año 2019. Por tanto, alrededor de 26,2 millones de individuos, distribuidos por toda la península y las islas, utilizan internet como medio de compra.

Ilustración 3. Evolución de los internautas y compradores online en España entre 2015 y 2023



Fuente: informe de la ONTSI

En este último gráfico, se evidencia el impacto de la pandemia del Covid. A partir del año 2019 se observa un ligero incremento en el porcentaje de personas que navegan por internet o internautas y un aumento más notable en el porcentaje de compradores online.

A continuación, vamos a analizar todas las etapas de esta evolución desde su surgimiento hasta la actualidad.

3.2. Fases de la evolución

La industria minorista ha experimentado cinco revoluciones como resultado de la revolución industrial. Estas son: Retail 1.0, Retail 2.0, Retail 3.0, Retail 4.0 y Retail 5.0.

3.2.1. RETAIL 1.0. Mecanización

El Retail 1.0 surgió a comienzos del siglo XX y se asocia al nacimiento de puntos de venta de libre servicio o autoservicio. Estas tiendas representan una innovación respecto a las tiendas tradicionales, donde las transacciones se realizaban a través de un espacio físico sin mucha intervención tecnológica, apostando más por el factor humano.

Libre servicio significa precios fijos y bien indicados, estanterías en las cuales la mercancía se expone en contenedores específicos, personal uniformado y ausencia de intermediarios en la experiencia de compra. En resumen, el final de la relación social con el vendedor. (Philip Kotler, 2020)

3.2.2. RETAIL 2.0. La Era Digital del Retail

A lo largo de los años 50 dio comienzo el Retail 2.0, con el concepto “everything under one roof” o “todo bajo un mismo techo”, es decir, con el nacimiento de los primeros centros comerciales. Este modelo nació en Estados Unidos, con los primeros intentos en las primeras décadas del siglo XX. Sin embargo, no fue hasta los años 50 cuando empezó a prosperar gracias al desarrollo de la refrigeración doméstica (facilitó la conservación de grandes cantidades de alimentos y, por tanto, la concentración de las compras en pocos envíos periódicos) y a la difusión de la motorización privada (permite transportar grandes cantidades de productos). A partir de los años 60, los centros comerciales empezaron a expandirse por todo el mundo. (Philip Kotler, 2020)

Este formato innovador de punto de venta, con una gran concentración de actividades bajo el mismo techo, hizo posible combinar la compra de bienes y servicios con las actividades de ocio.

3.2.3. RETAIL 3.0. Multicanalidad

El Retail 3.0 apareció en los años 90 con la difusión global de internet como medio de venta y la aparición del comercio electrónico. Amazon, fundado en 1994 por Jeff Bezos, aunque no fue el primer comercio electrónico, es el más significativo en esta etapa del retail. Considerada la tienda online de libros más grande del mundo, propuso dos innovaciones que marcaron la evolución y el éxito de este modelo de compra. (Philip Kotler, 2020)

Amazon permite a los usuarios publicar críticas en la misma app, reconociendo la gran influencia que las opiniones de otros consumidores pueden tener en las decisiones de compra. Además, ha desarrollado una tecnología para proporcionar recomendaciones de productos personalizadas a los usuarios.

Esta fase ha supuesto grandes cambios para conseguir buenas experiencias de compra para los clientes. Es una adaptación de la cadena logística a las necesidades del nuevo canal de venta, el online.

3.2.4. RETAIL 4.0. Omnicanalidad

Esta fase se distingue por el avance experimentado por las tecnologías digitales en los últimos años (Philip Kotler, 2020). Se trata de un nuevo modelo industrial destinado a la autoorganización y autogestión de sistemas de producción completamente automatizados.

En el retail 4.0 se dio lugar a la omnicanalidad, es decir, la integración de los canales físicos y digitales, ofreciendo a las empresas nuevas oportunidades tanto en el ámbito del back office (mayor eficiencia organizativa y operativa) como en el front office (actividades dirigidas a socios comerciales y clientes finales). (Kotler y Stigliano,2020)

Desde el punto de vista del mercado, cada minorista define el Retail 4.0 de manera única y adaptada a sus propias necesidades y contextos. Veamos algunos ejemplos:

Mariangela Marseglia, gerente de país del gran minorista Amazon, define el Retail 4.0 como la *"unión e integración de los canales y de los puntos de contacto con el consumidor"* y afirma que "*el retail físico desempeñará un papel fundamental en el futuro, pero un papel integrado y sinérgico respecto a los canales digitales".*

Grégoire Kaufman, director de la marca propia Carrefour, afirma que el *"principal cambio está dictado por el paso de un modelo de comunicación vertical a uno horizontal. Históricamente, los operadores comunicaban su oferta de productos utilizando marketing ATL (above-the-line) y BTL (below-the-line), pero en los últimos años estos enforques se han perdido. Ahora, el emisor y el receptor se encuentran al mismo nivel e interactúan entre sí". "Retail 4.0 significa también una evolución en términos de fidelidad de marca".*

Por otro lado, Juliette Bron, vicepresidenta digital de Disneyland Paris, opina que el *"retail 4.0 significa sobre todo 'sé invisible'"*, ya que la única manera de crear una experiencia tan inmersiva y arrebatadora para sus clientes es conseguir que la complejidad de su estructura organizativa permanezca oculta.

En el sector bancario, Charlie Nunn, director ejecutivo en HSBC, comenta que en su sector "*están asistiendo a una importante transición al mundo digital, en especial en operaciones sencillas como transferencias de pequeñas cantidades de dinero."*

Como último ejemplo, bajo el punto de vista de Lucia Marcuzzo, del sector de moda, *"el retail 4.0 significa sobre todo mayores expectativas y mayor conciencia por parte de los consumidores y, al mismo tiempo, un paso de la economía de producto a la economía de la experiencia. "*

Todas estas definiciones ilustran cómo el Retail 4.0 afecta a diferentes sectores de la economía.

3.2.5. *RETAIL 5.0. De la omnicanalidad a la omniexperiencia*

Esta última etapa, el Retail 5.0, trata de la nueva transformación digital basada en las experiencias entre empresa, clientes, partners y empleados, por lo que hablamos de una experiencia 360º. (Antonio Furest, 2023)

Las empresas se preocupan cada vez más en satisfacer las expectativas de los consumidores, en un mundo en constante digitalización. Mientras que los cambios acontecen cada vez más deprisa, el cliente busca comodidad a través de experiencias fluidas y cada vez más personalizadas.

Con el fin de lograrlo, las empresas tienen que aportar inteligencia en cada interacción con el cliente, mejorando la experiencia y, a futuro, cubrir las expectativas de la manera más eficiente. Este enfoque se conoce como “experiencias líquidas”, ya que denota la capacidad de adaptarse a todas las circunstancias.

La omniexperiencia representa, por tanto, un ‘ecosistema multidimensional’ donde las empresas buscan constantemente expandir la experiencia o interacción con sus productos o servicios para alcanzar la excelencia. Estas combinaciones de experiencias están transformando la forma en que las personas se comunican entre sí y con los productos y servicios que se crean, cada vez más, para satisfacer necesidades únicas e individualizadas. (Antonio Furest, 2023).

Tabla 1. La evolución del retail

	RETAIL 1.0	RETAIL 2.0	RETAIL 3.0	RETAIL 4.0	RETAIL 5.0
DÉCADA	1920 - 1959	1960 - 1989	1990- 2014	2015 - 2019	2020-Act.
CONCEPTO	Tiendas especializadas	Centros comerciales	Interacción con varios canales	El cliente toma el control e interactúa	Digitalización
EXPERIENCIA CLIENTE	Satisfacción	Experiencias en tienda	Experiencias en diferentes canales	Unificación de todos los canales	Experiencias 360º
MARKETING	Centro producto. Unidireccional	Estrategias hacia el consumidor	Valores individuo y sociedad	Predecir comportamiento a través de RRSS	Personalización
PERSONAL	Comerciante charlatán	Vendedor reponedor	Vendedor formado	Vendedor formado gestiona offline y online	Vendedor como asesor o consultor
DIFERENCIACIÓN TIENDA	Localización	Localización, amplitud y gama, escaparate...	Localización, agilidad y calidad de servicio	Omnicanalidad, fusión de lo físico y lo online	Omniexperiencia

Fuente: elaboración propia a través del blog.tactio

Veamos con mayor detalle esta última etapa del sector retail en la actualidad.

3.3. El retail en la actualidad

“Actualmente, los consumidores alternan constantemente entre las distintas plataformas: digitales, físicas, virtuales y redes sociales, para buscar, investigar o hacer compras.” (Ernesto Mislej, 2024) El concepto de compra omnicanal está evolucionando más allá de ser una acción puntual, en la que los consumidores buscan un producto específico en un único canal durante un tiempo determinado. Ahora, se trata de una experiencia completa. Los consumidores descubren nuevos productos y servicios mientras exploran las redes sociales, ven contenido en streaming o juegan videojuegos. En esta nueva etapa, la clave no es tanto que los clientes elijan su canal, sino más bien cómo las tiendas pueden llegar a ellos en los espacios donde pasan su tiempo, surge su demanda, descubren productos, toman decisiones y, finalmente, realizan sus compras.

Por esta razón, en un escenario donde la línea entre el comercio y el contenido se desdibuja, las tiendas deben reconsiderar cómo quieren mostrarse a los consumidores. Las experiencias que emplean realidad aumentada, realidad virtual y vídeos de demostración están ganando cada vez más relevancia a medida que aumenta la demanda de los usuarios por realizar compras en entornos tecnológicos.

En este sentido, la fidelidad a las marcas está disminuyendo, los consumidores optan por aquellas empresas y productos que se adaptan a sus necesidades y reflejan sus valores. Por tanto, para lograr el objetivo de llegar al consumidor adecuado con el mensaje correcto, las tiendas están empleando la inteligencia artificial. Esto les permite ajustarse ágilmente a los cambios constantes en los puntos de contacto de los canales y en la selección de contenido. Conforme al artículo de Richard Manso publicado en 2023, “el 73% de los compradores esperan que las marcas sean capaces de identificar sus necesidades únicas”. Porcentaje que se espera que aumente con el paso del tiempo.

Particularmente, la prioridad actual de las tiendas se basa en adaptarse a la primera generación que ha crecido dentro del mundo digital: la Generación Z, conformada por individuos de entre 18 y 24 años. Según el Estudio sobre redes sociales del IAB 2024 esta generación sigue siendo la que más tiempo pasa en las redes sociales y realiza compras a través de estas plataformas. Sin embargo, son los Millennials (de 25 a 34 años) los más partidarios de informarse por redes sociales antes de realizar una compra.

La siguiente tabla muestra la evolución del número de compradores online en la Unión Europea (UE) desde 2013 hasta 2023, segmentados por grupos de edad.

Tabla 2. Evolución del número de compradores online en la UE desde 2013 hasta 2023

GRUPO DE EDAD	2013 (UE)	2023 (UE)
16 - 24 años	58%	81%
25 - 54 años	55%	80%
55 - 74 años	27%	50%

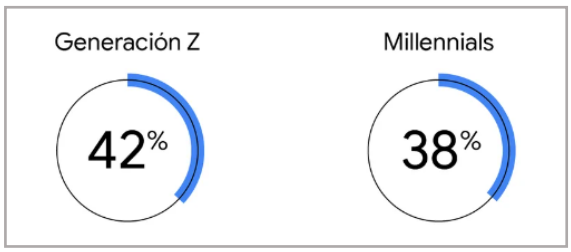
Fuente: elaboración propia a través del blog stackscale

Aunque el grupo de edad que registra el mayor porcentaje de compras online sigue siendo el de 16 a 24 años, es notable el aumento en el número de compradores online

entre los usuarios de internet de 55 a 74 años. Este grupo pasó de un 27% en 2013 a un 50% en 2023 aproximadamente.

Sin embargo, cabe destacar que el comportamiento digital de estas generaciones no se limita únicamente a las compras online. Aunque tengan preferencia hacia lo digital, aún destinan una parte significativa de su gasto a las tiendas físicas. Según datos del año 2023, representó un 42% en el caso de la generación Z y un 38% los millennials, como se ilustra en el siguiente gráfico.

Ilustración 4. Porcentaje de gasto en las tiendas físicas en 2023

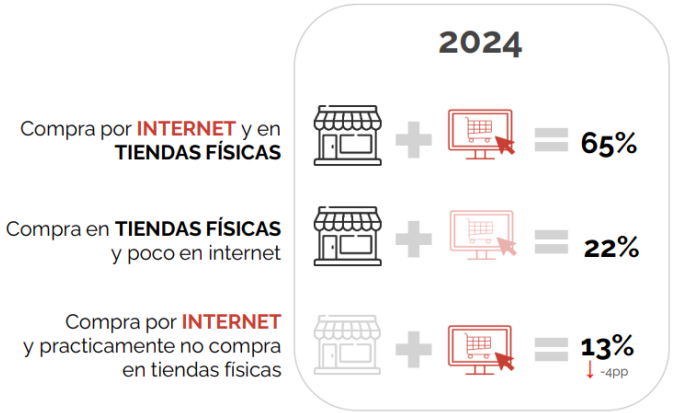


Fuente: Richard Manso, 2023

Por consiguiente, las tiendas están trabajando en el desarrollo de experiencias de compra omnicanal más fluidas, donde se integren elementos digitales dentro de las tiendas físicas que faciliten al consumidor información detallada sobre cualquier producto o servicio. En esta transformación digital de las tiendas físicas se han desarrollado nuevas formas de retail como "click and collect", "pedido en tienda/entrega a domicilio", "pedido online/devolución en tienda", así como dos fenómenos de compra denominados "showrooming [3]" y "webrooming [4]". (Ane Infante Napal, 2023)

La integración de la experiencia online y offline, por tanto, es cada vez más importante para las empresas. En este año 2024 un 65% de los consumidores ha realizado sus compras a través de ambos canales. Ahora, los consumidores muestran mayor interés por el valor; dan más importancia a la propuesta de valor de marca general de una tienda que a gastar menos.

Ilustración 5. Dimensionamiento del mercado. Online vs. Offline 2024



Fuente: IABe-commerce (2024)

[3] Showrooming: práctica en la que el comprador visita varias tiendas físicas para conocer el producto, comparar precios y posteriormente realizar la compra a través de la tienda online.
[4] Webrooming: proceso donde los compradores investigan los detalles de un producto o servicio a través de medios digitales y luego realizan la compra en una tienda física.

A continuación, analizaremos las estadísticas de este sector para el futuro.

3.4. El futuro del retail

Tras analizar el retail en la actualidad, vamos a explorar hacia dónde se dirige este sector en el futuro.

“Como sabemos, los consumidores han pasado de ser el tradicional sujeto pasivo para convertirse en sujetos que demandan autenticidad, novedad, conveniencia y creatividad en su experiencia de compra”. (Dubraska González, 2023) Ahora tienen el poder para que esa exigencia se convierta en motor de cambio en el sector. (Pasamón, 2024)

Según un artículo en el blog Food Retail, “debido al crecimiento del comercio electrónico, es muy probable que el tráfico en las tiendas físicas disminuya de forma permanente en un futuro próximo”. Esto significa que parte de los clientes dejarán de visitar las tiendas o lo harán con menos frecuencia. Por lo tanto, será fundamental para las tiendas maximizar el valor de cada visita.

¿Cómo pueden lograr esto? Cambiando su enfoque de inversión en recursos, tanto humanos como tecnológicos. En lugar de abrir nuevas tiendas físicas, será más beneficioso invertir en tecnología para mejorar la experiencia de compra tanto en línea como en tiendas físicas. Un modelo híbrido podría ser una alternativa viable.

El comercio electrónico seguirá expandiéndose, especialmente en ciertas categorías de productos, donde la mayoría de las ventas se realizarán en línea. Las tiendas físicas se centrarán en exhibir productos destacados y en ofrecer experiencias de “showrooming”.

Al mismo tiempo, Internet se utilizará como una herramienta para atraer clientes a través de la estrategia conocida como “window-dressing [5]”.

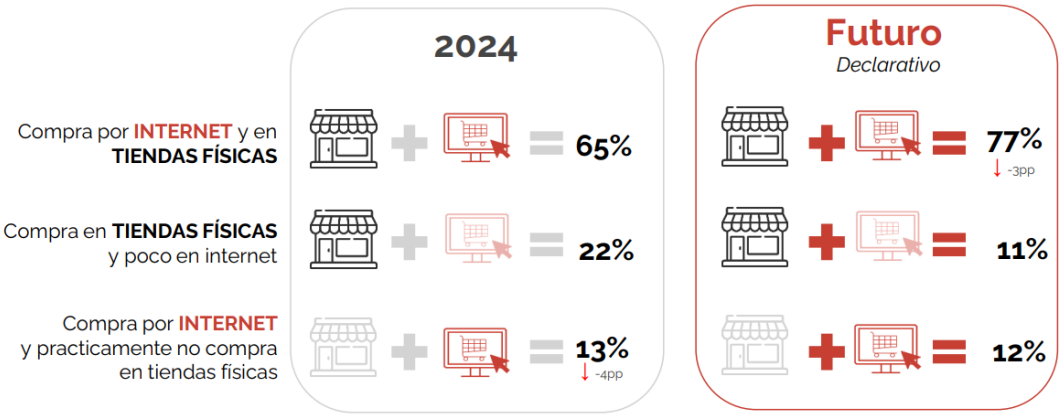
Por otra parte, se espera que para el año 2030 las compras sean completamente personalizadas. Los vendedores conocerán a los clientes a la perfección, sabiendo cuándo fue la última visita de cada uno y sus necesidades específicas.

En conclusión, si el comercio minorista no invierte en análisis y personalización, se enfrentará a unas barreras de entrada demasiado altas para competir en el sector.

El estudio IABecommerce 2024 proyecta un aumento en el porcentaje de compradores que utilizarán tanto los canales online como offline, mientras que espera una notable disminución en el porcentaje de compradores exclusivos en tiendas físicas o en línea.

[5] Window-dressing: práctica para mejorar la apariencia de una tienda para atraer a los clientes, como incluir decoración de vitrinas con productos de alta demanda, promociones especiales, etc.

Ilustración 6. Dimensionamiento del mercado. Online vs. Offline 2024 y futuro



Fuente: IABeCommerce (2024)

4. IMPACTO DEL RETAIL EN EL SECTOR DE LA MODA

En este punto vamos a centrarnos en el sector de la moda, al ser uno de los sectores en los que el retail tiene más presencia.

“El retail es un componente clave de la industria de la moda, ya que implica la etapa final de la entrega de productos de moda a los consumidores” (ESUE, 2023). Permite a las empresas vender cada vez más directamente a los consumidores y compartir los valores de la marca, reforzando las relaciones con sus clientes.

Anteriormente se ha hablado del impacto que tiene actualmente la digitalización en el proceso de compra. En el sector de la moda, concretamente, la digitalización ha transformado la forma en la que se aborda el proceso de compra.

Gracias al análisis de datos, que permite conocer casi a la perfección los gustos de los clientes a tiempo real, se ha dado a conocer que la ley de la oferta y la demanda se está invirtiendo, dando un giro radical a la cadena de producción. Se ha pasado de un modelo basado en grandes stocks a uno más flexible y orientado a la demanda real tanto en tiendas físicas como en línea.

Actualmente, los consumidores digitales son inquietos y buscan la inmediatez en sus compras. Por lo tanto, la industria de moda tiene que ser capaz de predecir y anticipar las tendencias de moda, tanto lo que se va a llevar como lo que los consumidores van a comprar, para lanzar nuevas colecciones en el momento oportuno.

En el caso de las tiendas online, el análisis del historial de compras de cada usuario permite prever con facilidad las futuras preferencias. Esto facilita la planificación y la producción de las prendas con anticipación suficiente para poder optimizar la gestión del inventario y eliminar poco a poco los stocks almacenados.

En resumen, la revolución digital ha traído consigo un mercado más global, un consumidor con un perfil más informado y exigente que provoca una competencia máxima entre las firmas, que se ven forzadas a emplear todos los recursos a su alcance para mantenerse en el mercado y crecer (Merino, Micaletto y Lozano, 2022).
A partir de ahora la toma de decisiones en las tiendas del retail de moda se basan en la capacidad de prever las necesidades del cliente y ser capaces de adaptarse a ellas ágilmente. Esto exige una cadena de producción rápida, que requiere de innovación por parte de la industria de la moda para reducir los tiempos de fabricación, distribución y entrega. También exige una toma de decisiones inteligentes. (Carmen Ruiz, 2021)

En esta sección, exploraremos las principales tendencias que las marcas de moda están implementando actualmente para atraer a su público a las tiendas físicas.

4.1. Tendencias del retail en la moda (factor sostenibilidad de la moda)

En este dinámico mercado, es esencial conocer y entender las principales tendencias que están moldeando el retail en la moda.

Estas tendencias van desde el auge del social shopping hasta la exploración de mundos virtuales como el metaverso, pasando por la personalización avanzada, la integración de experiencias digitales en tiendas físicas (phygital retail) y las tiendas temporales.

Ilustración 7. Principales tendencias del retail en el sector de la moda

Fuente: elaboración propia

En el siguiente punto, analizaremos en profundidad cada una de estas tendencias, con ejemplos reales de su aplicación en las marcas de moda del grupo Inditex.

5. TENDENCIAS DEL RETAIL EN EL GRUPO INDITEX

En este apartado, definiremos cada tendencia y nos centraremos en el grupo Inditex para visualizar la aplicación del retail llevada a cabo en sus marcas.

"El grupo Inditex es una de las mayores compañías de distribución de moda del mundo". Fundado en 1985 por Amancio Ortega en Galicia, tiene más de 7000 tiendas en 96 mercados y vende en 202 mercados a través de su plataforma online. El grupo está compuesto por nueve marcas: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Lefties, Oysho, Zara Home y Uterqüe. Todas ellas destacan por su capacidad para adaptarse con rapidez a las nuevas tendencias.

Ilustración 8. El grupo Inditex

Fuente: Sol Redacción (2021)

La clave del éxito de este grupo radica en su capacidad para innovar constantemente en el ámbito del retail. Inditex ha sido pionero en la implantación de nuevas estrategias y herramientas para mejorar la experiencia del cliente, adaptándose a la evolución de las expectativas de los consumidores y las tecnologías.

Antes de analizar cada tendencia, veamos algunas de las marcas de este grupo:

- ZARA: como empresa de moda multinacional es considerada uno de los mayores grupos de distribución del mundo. Fundada en 1975, es actualmente un referente del retail gracias a su modelo de negocio único, que combina diseño, fabricación, distribución y venta en un tiempo récord.

"Es uno de los retailers de moda más importantes a nivel global, además de la marca de moda con la que más se relacionan los consumidores españoles, según el informe 'Digitalización y Experiencia de Cliente' realizado por la asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) y la consultora Minsait." (Beatriz Corredoira, 2020)

Esta marca es conocida por su rápida capacidad de adaptación a las tendencias de moda. "Utiliza el retail para cambiar constantemente sus colecciones y exhibir productos nuevos en sus tiendas y escaparates. Esto crea una sensación de novedad y motiva a los clientes a visitar sus tiendas con frecuencia." (ESIC, 2023)

- PULL & BEAR: es la segunda firma de moda en crearse en 1991, después de Zara. Es una marca de moda juvenil, que ha destacado por ofrecer ropa y accesorios casuales y urbanos, enfocados principalmente a un público joven y dinámico. Gracias a su enfoque de moda rápida y asequible ha logrado expandirse internacionalmente a través de una amplia red de tiendas físicas y una fuerte presencia online. Además, su capacidad de adaptación a las demandas del mercado le permite ofrecer colecciones frescas y contemporáneas.
  Esta marca ha jugado también un papel significativo en la evolución del sector retail, especialmente en la moda rápida.

- LEFTIES: es una de las principales empresas de moda accesible a nivel nacional e internacional. “Fundada en 1999 opera actualmente en dieciséis mercados, donde cuenta con una red de 170 establecimientos en las principales ciudades de cada país”.

  Al principio, Lefties era conocida como el ‘outlet’ de Zara, donde encontrar sus prendas rebajadas. Sin embargo, a raíz de la pandemia, la marca decidió lanzarse a la venta online y fue creando su propia imagen con un público fiel. Ahora, la marca destaca por ofrecer una amplia gama de productos dirigidos a todos los públicos y edades, con secciones diferenciadas para señora, caballero, niña, niño y bebé. A pesar de esta evolución, la esencia de la firma sigue siendo los precios económicos. Es la cadena low cost de Inditex.

- MASSIMO DUTTI: esta emblemática tienda de moda, desde sus comienzos en 1985 en Barcelona con la inauguración de su primera tienda, ha experimentado un constante crecimiento llegando a expandirse con éxito a nivel internacional. Actualmente, es una de las marcas más prestigiosas y reconocidas en el mercado de la moda.

  Esta marca se caracteriza por su innegable elegancia y la imagen de sofisticación y exclusividad que proyecta. Ofrece tanto ropa, como accesorios, calzado y perfumería.
  Su línea de ropa se diferencia por segmentos de mercado (hombres, mujeres y niños) y se distingue por su alta calidad y diseño atemporal.

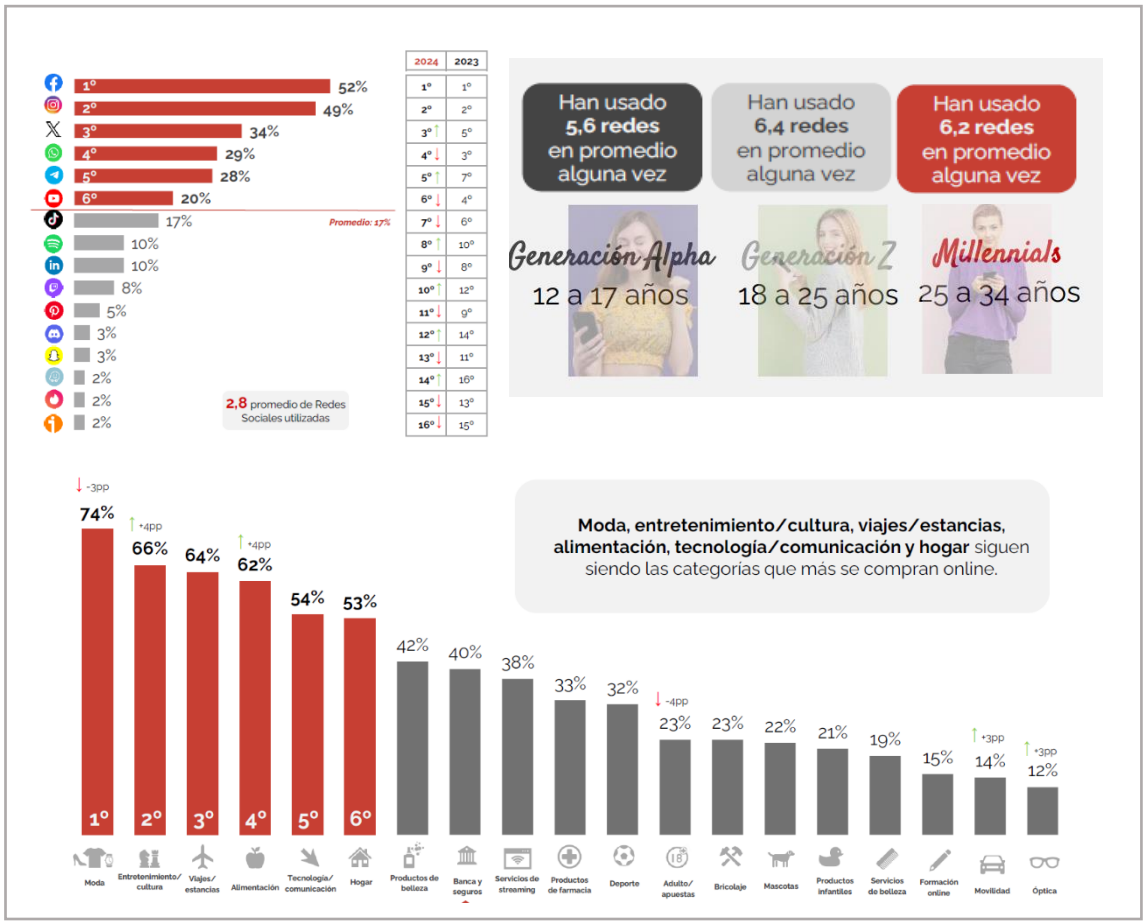
- OYSHO: a diferencia de las otras marcas de Inditex, es una marca de moda enfocada principalmente en el deporte y tiempo libre. Fundada en 2001 la marca destaca por su enfoque en la comodidad y la calidad, combinando estilos modernos y funcionales con diseños atractivos y sofisticados. Además de ropa de deporte ofrece una amplia variedad de productos que incluyen lencería, pijamas, ropa de baño, ropa para estar en casa, etc.
  Actualmente se ha posicionado como una opción popular para mujeres que buscan estilo, calidad y comodidad en sus prendas diarias.

5.1. Social shopping

Actualmente, los consumidores esperan tener una experiencia de compra rápida a través de múltiples canales. Por ello, los minoristas están adoptando una estrategia omnicanal, que incluye tiendas físicas, plataformas online, redes sociales y aplicaciones móviles.

El auge de las redes sociales (Instagram, TikTok, Twitter…) ha generado una nueva tendencia, el "**social shopping**", que es la combinación del e-commerce y las redes sociales. Consiste en vender productos directamente a través de éstas, haciendo colaboraciones con influencers para mostrar los productos u ofreciendo ofertas únicamente válidas a través de este medio.

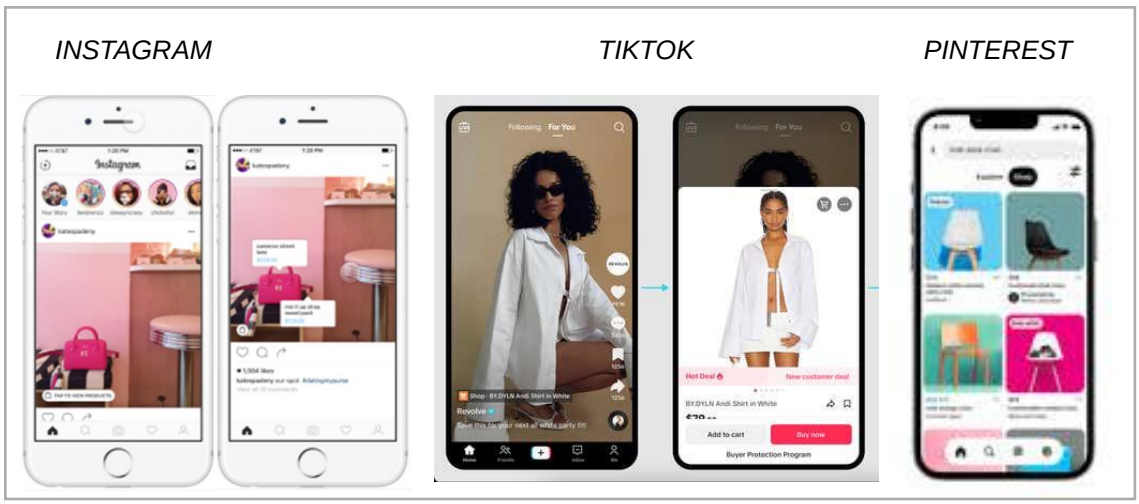
Ilustración 9. Uso de redes sociales a nivel comercial



Fuente: IABSEstudioRRSS (2024)

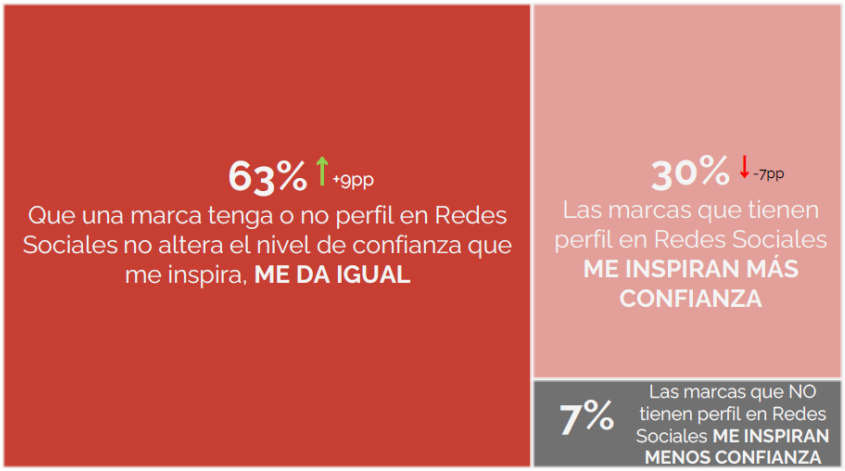
La mayoría de las redes, como Instagram, Pinterest y TikTok, se centran en imágenes, lo que las convierte en canales ideales para las estrategias de comercio electrónico. Estas plataformas permiten mostrar los productos en situaciones reales y facilitan las colaboraciones con influencers, convirtiéndose así en fuentes de inspiración para el contenido generado por los usuarios.

Ilustración 10. Redes sociales



Según el "Informe sobre las tendencias en redes sociales a escala global de 2024" el 80% de los profesionales del marketing que trabajan en las redes sociales afirma que los consumidores compran directamente en estas aplicaciones con mayor frecuencia que en los sitios web de las marcas o en sitios de terceros. Además, un 30% de los consumidores manifiesta sentir mayor confianza al comprar en una marca que tiene perfil en redes sociales, aunque este porcentaje se ha visto reducido respecto a 2023. Esta información se muestra en el gráfico adjunto.

Ilustración 11. Seguimiento de marcas. Relevancia de estar en redes



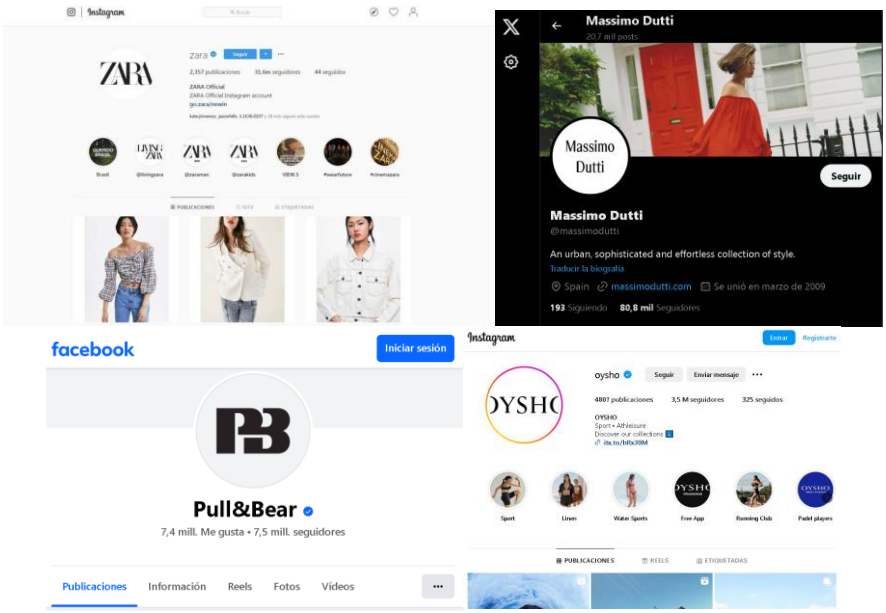
Fuente: IABSEstudioRRS (2024)

Esta interacción directa con los usuarios aporta una serie de beneficios para los negocios. Por ejemplo, aumenta el volumen de tráfico hacia la tienda virtual; genera mayores fuentes de ingreso; mejora la experiencia de compra del cliente; o estimula la interacción entre clientes, generando confianza.

En conclusión, la presencia de las marcas en las redes sociales es actualmente imprescindible, lo que ha llevado a que prácticamente todas las compañías hayan incorporado un community manager[6] responsable de administrar estas plataformas.

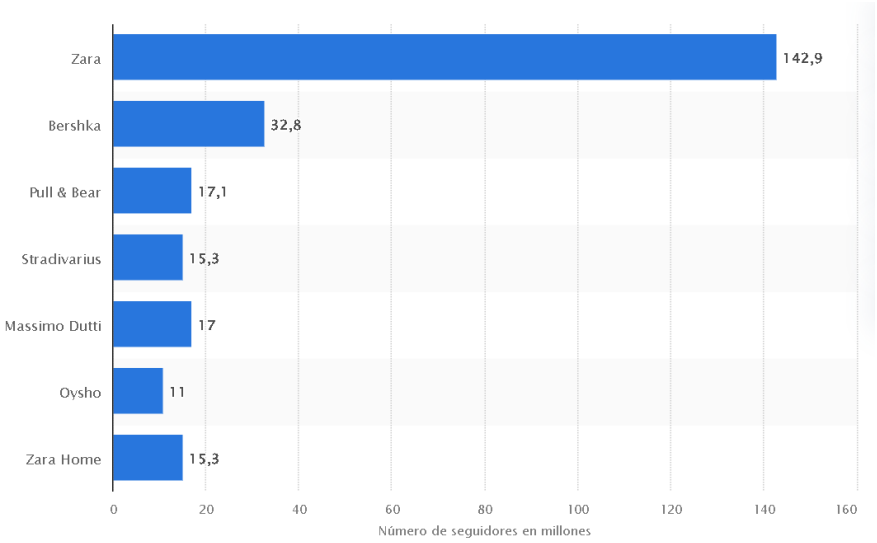
Entre ellas destaca el grupo Inditex como uno de los pioneros en incorporar las redes sociales en su estrategia de comunicación. Hoy en día, todas sus marcas de moda disponen de una fuerte presencia en plataformas como Instagram, Snapchat y TikTok.

Ilustración 12. El grupo Inditex en redes sociales



Según los datos aportados por Statista, en 2023 Inditex fue el grupo con mayor presencia en las redes sociales. (Abigail Orús, 2024)

Ilustración 13. Nº de seguidores en las redes sociales del grupo inditex en 2023, por marca (en millones)



Fuente: Statista (2023)

[6] Community manager = profesional de una empresa encargado de crear y gestionar la comunidad online y la identidad e imagen de una marca, creando contenido y manteniendo relaciones estables con los clientes.

5.2. Experiencia de compra personalizada

La personalización se ha convertido actualmente en un factor clave y diferencial para los minoristas de moda. "Los consumidores buscan experiencias de compra personalizadas que se adapten a sus necesidades." (Emprende, 2023) Por ello, las marcas de moda están usando la inteligencia artificial, el análisis de datos y el aprendizaje automático.

Según Epsilon, "el 80% de los consumidores son más propensos a realizar una compra si la marca ofrece experiencias personalizadas". (Aileen Pierce, 2023)

Una herramienta para personalizar la experiencia de compra que ha aplicado el grupo Inditex en algunas de sus marcas es la realidad virtual.

Fue en el año 2016 cuando el grupo Inditex realizó su primera incursión en el universo de la realidad virtual con el lanzamiento de una tienda virtual, presentando su colección masculina de Massimo Dutti, denominada "Soft". Esta plataforma simulaba una experiencia de compra en una tienda física, permitiendo realizar pedidos sin necesidad de estar físicamente en la tienda.

La experiencia se podía disfrutar gracias a unas gafas de realidad virtual que podían adquirir a través de la misma plataforma. Al realizar un pedido, además del paquete, recibían unas pequeñas gafas de realidad virtual. Una vez el cliente tenía las gafas VR, al colocarlas sobre la pantalla del teléfono y moviendo la cabeza, podían explorar la tienda con una navegación 360º. Esto les permitía desplazarse de una prenda a otra hasta seleccionar y comprar el producto que eligiesen.

Ilustración 14. Gafas de realidad virtual Massimo Dutti

Fuente: Iria Pérez (2016)

En 2021, Massimo Dutti quiso dar un paso más y creó una tienda física destinada a ofrecer un servicio centrado en el retail, con un enfoque innovador en la realidad virtual. Esta iniciativa representó un paso intermedio entre la venta online y el punto de venta físico.

En este caso, la estrategia del retail se basó en un probador virtual centrado en el calzado, no en la ropa como veíamos en los ejemplos anteriores. La herramienta la nombraron "shoes experience" y permitió a los clientes probarse las colecciones de calzado casual-sport de Massimo a través de la app en los sistemas operativos iOS y Android.

Este servicio se expandió a los 48 países en los que Massimo ofrece la venta online.

Ilustración 15. Realidad aumentada. Probador virtual Massimo Dutti

Fuente: Ruth Martín (2021)

En 2019, Massimo Dutti ya implementaba esta estrategia en sus tiendas físicas. Sin embargo, no fue hasta 2021 cuando se decidió crear una tienda destinada exclusivamente al uso del retail.

Por otro lado, Zara implementó en 2018 esta misma tecnología durante dos semanas en 120 de sus tiendas 'flagships'. Según Europa Press, se trató de una experiencia piloto pionera en el sector del retail.

"La compañía describió esta innovación como un "c*oncepto innovador que integra la última tecnología a su oferta de moda, invitando a través de ella a los clientes tanto dentro como fuera de la tienda a una experiencia de compra nunca antes experimentada, que además puede ser compartida*" (Europa Press, 2018)

Para hacer posible esta experiencia, se lanzó la aplicación Zara AR, disponible para su descarga en el móvil en el mismo punto de venta. Esta aplicación permitía a los clientes visualizar hologramas en el interior de la tienda, fotografiarlos y conectar directamente con la aplicación de Zara para comprar online. O, también, compartir las fotos o videos en las redes sociales.

Ilustración 16. Realidad virtual. Aplicación Zara AR

Fuente: Paula Llanos (2018)

Esta iniciativa no solo brindó una experiencia de compra novedosa, sino que también promovió la interacción entre ambas formas de compra, online y en tienda. Aunque los clientes finalmente optaran por comprar a través de la app, se vieron motivados a visitar las tiendas físicas.

El principal objetivo de esta campaña fue presentar la colección Studio, además de demostrar que "la innovación, la inspiración y el componente tecnológico permiten seguir reimaginando la distribución en moda".

Otra herramienta que también ha implementado Massimo Dutti en sus tiendas es el "easy check". En 2019 esta marca pasó del "In wallet", que permitía a los clientes

pagar directamente desde la aplicación móvil o devolver los artículos disponiendo de todos los tickets en la misma aplicación, al “easy check”.

El *easy check* es un método de pago que permite al cliente pagar sus compras desde cualquier punto de la tienda, incluyendo los probadores a través de un terminal portátil. (modaes, 2016). Esta nueva aplicación se introdujo en una nueva tienda en A Coruña, con pantallas interactivas y asistentes de venta online.

5.3. Phygital Retail

El phygital retail proviene de la combinación de las palabras “physical” y “digital”. Se basa en una experiencia en la que se fusiona el mundo físico con el virtual, extendiendo las fronteras de la tienda física. Pasan de ser dos mundos diferentes para depender el uno del otro.

Desde un punto de vista comercial, el término phygital es una tendencia que busca mejorar la experiencia de compra de una marca combinando elementos físicos (offline) y digitales (online), para combinar los beneficios de cada uno y crear una interacción más significativa con los clientes.

Este término puede confundirse con el marketing omnicanal, pero son estrategias diferentes. La experiencia omnicanal se basa en atraer e interaccionar con los clientes a través de diferentes canales, mientras que el phygital retail va más allá, es “la ruptura de la barrera entre el mundo físico y el digital”.

La interacción física en tienda sigue siendo muy importante para los consumidores, pero, actualmente, demandan más este tipo de experiencias, donde se sienten protagonistas de juegos de vídeo que integran la inteligencia artificial y el juego de roles. (Rosado Serrano, Navarro García, 2023). Son capaces de interactuar de manera indistinta en ambos mundos.

Esta tendencia no sólo nace como consecuencia de los cambios experimentados en los hábitos de consumo, al aumento del uso de dispositivos móviles o a una mayor oferta del comercio electrónico; también es el resultado de la estrategia de las marcas para integrar ambos formatos y aumentar sus oportunidades de venta. (Boyero Casado, 2022).

Para que esta experiencia sea físicodigital, debe combinar tres elementos: inmediatez, inmersión e interacción. Tiene que ser inmediato, es decir, conseguir que las cosas sucedan en un momento exacto; estar inmerso, que el usuario forme parte de la experiencia, pasando de ser un mero observador a tener un papel más activo; y tiene que haber interacción a través de una comunicación constante y necesaria.
La inmediatez y la inmersión provienen del mundo digital, mientras que la interacción proviene del mundo físico.

Ilustración 17. Phygital Retail

Fuente: retaildigital

Para comprender mejor este concepto, examinemos algunos ejemplos reales dentro del grupo Inditex.

En abril de 2022, Zara inauguró su nueva tienda "Flagship[7]" en Madrid, en la que quiso incluir esta tecnología. Es el primer Zara en España que permite a los clientes realizar compras sin interactuar con los empleados. Entre las nuevas características se incluían el autocobro, a través del sistema 'Pay&GO', y un QR para desalarmar las prendas, permitiendo una experiencia de comprar completamente autónoma.

Ilustración 18. Flagship Zara. Pay&Go

Fuente: Jaione Yabar (2022)

Este establecimiento, tiene además puntos específicos de devolución que funcionan a través de un buzón, lo que elimina la necesidad de hablar con el personal de la tienda. Únicamente es necesario el móvil y un QR. Los clientes también pueden reservar el turno para entrar en los probadores, evitando el tiempo de espera en la cola.

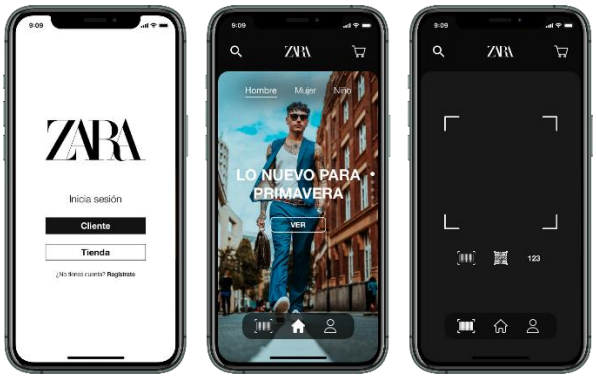
Ilustración 19. Flagship Zara. Puntos de devolución y probadores

Fuente: Victor Sainz (2022)

[7] Flagship = tienda insignia que una marca utiliza como representativa y en la que ofrece la mejor experiencia de compra a sus clientes. Es la tienda más destacada de la marca en un país.

Estas innovaciones se complementan con la app de Zara, que permite a los clientes verificar la disponibilidad de los productos en tienda y realizar pedidos para recoger en menos de dos horas.

Ilustración 20. App Zara



Fuente: Irma Romero (2020)

Por otra parte, Lefties, al igual que Zara, ha implantado este modelo de negocio en su primera tienda *"Lefties Digital Store"* en Barcelona, una tienda donde lo tangible se une con las ventajas de la tecnología.

Ilustración 21. Lefties Digital Store

Fuente: Ángel Taranilla (2022)

En primer lugar, cuenta con "**EASY PAY**", una tecnología pionera en el mundo del retail con el que se eliminan las colas y esperas (El país, 2022). Consiste en que las cajas de pago de la tienda cuentan con lectura envolvente RFID, donde los clientes pueden escanear al instante toda la compra, desalarmar la ropa y realizar un pago ágil.

Ilustración 22. Lefties Digital Store. Easy pay

Fuente: SModa (2022)

Otro ejemplo es la omnicanalidad que potencia Lefties en este digital store. El espacio tiene numerosos puntos de recogida y devolución a través de internet completamente automatizados. En el punto de recogida de los pedidos, realizados a través de la web y la app oficial, el personal de la tienda prepara los paquetes para que los clientes puedan recogerlos con solo enseñar el código recibido en el momento de la compra. Por otro lado, el buzón permite una fácil devolución de los artículos online. (El País, 2022)

También, ha implementado un nuevo sistema de probadores inteligentes que gestiona el aforo de la tienda. Cuando la tienda alcanza un aforo superior al 50%, se activa un servicio de turnos que informa a los clientes, a través de la app o mediante la impresión de un ticket, cuando el probador que se le ha asignado esté disponible.

Una vez dentro del probador, si el cliente no está conforme con la ropa elegida, puede depositar las prendas no deseadas en el buzón de devolución conectado al almacén, donde el personal las reubica.

Esta solución permite a los clientes explorar la tienda sin interrupciones y elimina la necesidad de esperar largas colas.

Por último, la marca ha puesto a disposición de los clientes un servicio de personalización de las prendas, que ya tenía disponible en la tienda online. De este modo, los clientes podrán ver cómo se va dando forma “in situ” a sus diseños.

Ilustración 23. Lefties Digital Store. Servicio de personalización de prendas

Fuente: SModa (2022)

5.4. Tiendas pop-up

Las denominadas tiendas pop-up son tiendas espectáculo de carácter temporal, es decir, disponibles durante un período de tiempo preestablecido, generalmente pocas semanas o como máximo varios meses y en áreas del centro urbano muy concurridas (centros comerciales, estaciones o aeropuertos). (Kotler y Stigliano, 2020)

Se desarrollan con el objetivo de crear un espacio de venta único y exclusivo, que llame la atención durante el tiempo suficiente como para generar el interés del público objetivo. En estas tiendas se ponen a la venta los productos habituales de la marca, pero, en ocasiones, se venden también ediciones limitadas, rarezas o artículos que dejarán de formar parte de la cartera de productos de la empresa.

Como uno de los objetivos es llamar la atención, suelen ser comunes las performances y actuaciones dentro y en los alrededores de este tipo de

establecimientos. Así, se incrementa el valor añadido del producto y se potencia la imagen de la marca, además de producir publicidad gratuita.

Sirven además como una ventaja para minoristas digitales que no tienen presencia física y buscan modalidades eficaces para establecer una relación con los clientes.

Ilustración 24. Tienda pop-up

Fuente: CAAD Retail (2024)

En este caso, han sido varias marcas de Inditex las que han lanzado tiendas pop-up para dar a conocer y promocionar nuevas colecciones.

En primer lugar, Oysho lanzó en Barcelona una propuesta deportiva del 4 al 8 de junio de 2018. Se trató de gimnasios “pop-up” denominados Oysho Sport Hub, que consistieron en espacios de entrenamiento ocasionales diseñados para vivir una experiencia interactiva. Se incluyeron pantallas interactivas y suelos sensibles al movimiento para practicar Light Box, sesiones de Cycling, Surf’s UP, etc. Esta experiencia duró únicamente 4 días, pero más tarde, en septiembre de ese mismo año abrieron otro gimnasio con el mismo enfoque de tecnología. (Mercado fitness, 2018)

Por otro lado, en el año 2023, Pull&Bear aprovechó el festival “Primavera Sound” para lanzar una exclusiva colección cápsula denominada “The Vision by Pull&Bear Collection’. Para ello estableció una tienda pop up store de 12 metros de largo y un showroom, además de elementos espaciales y digitales.

Ilustración 25. Tienda pop up Pull&Bear

Por último, el 22 de marzo de 2024, Zara inauguró una tienda en A Coruña que contó con un pop up para ofertar prendas de lencería durante un número de meses indeterminado. La apertura de este espacio responde al compromiso anunciado por el grupo en 2023 de potenciar corners[8] específicos de cosmética, calzado, lencería y deporte en sus tiendas. (Lara Fontela, 2024)

[8] Corners = pequeño espacio de atención al público ubicado en una tienda ajena a la misma, donde se exponen los productos o se comunican los servicios que ofrece la marca.

5.5. Metaverso

El término “metaverso” surge de la combinación de “meta” y “verso”, que significan “más allá del universo”. Este término hace referencia a un mundo virtual al que se accede a través de la realidad virtual o aumentada, y que está cambiando las experiencias tanto de los consumidores como de las marcas de moda.

Las tiendas físicas están incorporando artículos de moda digitales, salas de exhibición virtuales e incluso desfiles de moda en el metaverso. Esto permite a los consumidores personalizar sus avatares, interactuar con otros usuarios y marcas, o probar ropa y accesorios virtualmente antes de realizar la compra.

El objetivo fundamental es proporcionar una “experiencia inmersiva” en el mundo virtual, para que la moda pueda ser explorada, experimentada y comercializada de manera diferente a la tradicional.

En la colección de Primera-Verano 2022 Zara lanzó “Lime Glam”, la segunda metacolección de Zara, pero la primera en ser lanzada en solitario en el metaverso. (Scofield,2022)

La primera metacolección fue “AZ Collection”, lanzada por Zara y Ader Error a principios del mes de diciembre de 2021, lo que significó el desembarco de la compañía española en el metaverso.

Para llevar a cabo esta estrategia, Zara se integró en un sistema consolidado y en auge en ese momento en el mundo virtual, Zepeto, una red social tridimensional en la que pueden crearse avatares animados. La aplicación estaba disponible tanto para móvil como para ordenador, mediante web o descarga.

La colección se compone de una selección de prendas de vestir, de complementos y de artículos de belleza, pensados para poder ser utilizados tanto en el mundo físico como en el digital a través de Zepeto.

Con esta experiencia, Zara quiso invitar a sus clientes a vivir una experiencia única en el sector de la moda, entre el mundo digital y el físico, adaptándose a las nuevas formas de pensar. (Scofield ,2022)

Ilustración 26. Metaverso Zara

Para resumir, considerando el estudio realizado sobre varias de las marcas de Inditex, se presenta a continuación un cuadro resumen de la aplicación de las tendencias en estas marcas:

Tabla 3. Tendencias del retail en el grupo Inditex

INDITEX	SOCIAL SHOPPING	EXPERIENCIA DE COMPRA PERSONALIZADA	PHYGITAL RETAIL	TIENDAS POP UP	METAVERSO
ZARA	Redes sociales ✓	Zara AR ✓	"Flagship" Madrid ✓	"Pop up store" ✓	"Lime Glam" ✓
PULL & BEAR	Redes sociales ✓			"The Vision" ✓	
LEFTIES	Redes sociales ✓		"Lefties Digital Store" ✓		
MASSIMO DUTTI	Redes sociales ✓	"Shoes experience" y "easy check" ✓			
OYSHO	Redes sociales ✓			"Oysho Sport Hub" ✓	

Fuente: elaboración propia

6. CONCLUSIÓN

El estudio realizado sobre el retail o comercio minorista ha permitido comprender la evolución del sector y las tendencias que están cambiando la forma en que los clientes interactúan con las marcas y compran. Este comercio minorista ha experimentado numerosas transformaciones a lo largo del tiempo, desde sus inicios en la mecanización (Retail 1.0), pasando por la era digital (Retail 2.0) y la multicanalidad (Retail 3.0) hasta la actualidad con la omnicanalidad (Retail 4.0) y la omniexperiencia (Retail 5.0), que se caracteriza por la integración de canales y la personalización de la experiencia del cliente.

La digitalización ha sido el motor de esta evolución, ha provocado cambios significativos en las estrategias de venta y en la forma en que las empresas interactúan con sus clientes. Hemos visto cómo el comercio minorista está adoptando modelos multicanal y omnicanal, avanzando hacia una experiencia de compra completamente integrada y fluida.

El análisis del impacto del comercio minorista en el sector de la moda, en particular con el enfoque en el grupo Inditex, ha revelado cómo las empresas están adoptando nuevas tendencias para mantenerse competitivas y satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores. El comercio de moda está siendo reinventado por tendencias como el social shopping, la experiencia de compra personalizada, el phygital retail, las tiendas pop-up y el metaverso. Estas tendencias están creando experiencias innovadoras y altamente personalizadas.

Como líder en el mercado, Inditex ha demostrado una notable capacidad para incorporar estas tendencias en sus estrategias comerciales, mientras mantiene una fuerte presencia tanto en el ámbito digital como en el físico. Su éxito continuo depende de la implementación de tecnologías avanzadas y la creación de experiencias de compra únicas.

En conclusión, la digitalización y las expectativas de los consumidores están impulsando la transformación constante del comercio minorista. Las empresas que puedan adaptarse a estas nuevas tendencias y brindar experiencias personalizadas e integradas serán las que lideren en el futuro el sector. Para sobrevivir y prosperar en un entorno tan dinámico y competitivo, será esencial tener la capacidad de innovar y reinventarse. Este estudio no solo señala las tendencias actuales, sino que también muestra las direcciones futuras del retail, enfatizando en la importancia de la flexibilidad y la innovación constante.

7. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Kotler,P y Stigliano,G. (2022). 'Retail 4.0. 10 reglas para la era digital', en LID EDITORIAL MEXICANA SA DE CV. ISBN 978-60-787-0411-8.

López-Quesada, A. (2018). 'Estrategias de diferenciación. Desafío para un retail eficiente', en ESIC Editorial. ISBN 978-84-171-2957-6.

Ruiz-Viñals,C. (2021). 'Los procesos de toma de decisiones del sector del retail de moda tras la aceleración de la transformación digital en un mundo Post-COVID', en Del Olmo Arriaga, JL y Bonilla Quijada, M. R. (Coords). *Retos y oportunidades de las PYMES del sector de la moda en la era post COVID-19*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra EUNSA. (pp. 233-251). ISBN 978-84-313-3700-1.

Llorca,J. (2018). 'El código del retail. Lo que el management puede aprender del retail'. Colombia: Libros de Cabecera. ISBN 978-84-948-1067-1.

TRABAJOS FIN DE GRADO

Boyero Casado, M.R. 2022. Phygital. La nueva realidad. F.Viejo Valverde (dir.). Trabajo fin de grado. Universidad de Valladolid. https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/54538/TFG-J-380.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Corredoira Rodríguez, B. 2019. Transformación digital en el sector retail de moda. M. Herrera González (dir.). Trabajo fin de grado. Universidad Pontificia Comillas. https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/37557/TFG%20-%20Corredoira%20Rodriguez%2c%20Beatriz.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Infante Napal, A.2023. La evolución del retail en la era digital. G.Aparicio De Castro (dir.). Trabajo fin de grado. Universidad del País Vasco. https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/67595/TFG_AneInfanteNapal.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Martínez Pérez, L. 2022. El metaverso: el impacto futuro en el comercio y análisis en los sectores de retail y moda. D. Pérez Román (dir.). Trabajo fin de grado. Universidad de Valladolid. https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/54616/TFG-J-415.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Painceira López, D. 2022. Digitalización de la empresa de moda. Estudio de caso Inditex. M. Escourido Calvo (dir.). Trabajo fin de grado. Universidad de Coruña. https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/32093/PainceiraLopez_Desiree_TFG_2022.pdf?sequence=2&isAllowed=y

ARTÍCULOS DE PERIÓDICOS

Diario de Ferrol. 2023. Entramos en la nueva pop-up de lencería Zara en A Coruña. [Consulta: 23-04-2024]. https://www.diariodeferrol.com/articulo/tendencias/entramos-nueva-pop-up-lenceria-zara-coruna-4781680

INFORME TÉCNICO:

Think with Google. 2023. Future consumer trends. [Consulta: 05-05-2024]. https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/insights/tendencias-de-consumo/futuro-tendencias-reta/

SITIOS WEB

Agecu. 2022. Easy pay, probadores inteligentes y personalización: la tienda del futuro tiene lo mejor del universo físico y online. [Consulta: 06-04-2024]. https://www.agecu.es/2022/09/easy-pay-probadores-inteligentes-y-personalizacion-la-tienda-del-futuro-tiene-lo-mejor-del-universo-fisico-y-online/

Control Publicidad. 2023. Pull&Bear lleva “The Vision” al Primavera Sound: estrategias de marketing experiencial. [Consulta: 12-06-2024]. https://controlpublicidad.com/campanas-publicitarias/pull-bear-lleva-the-vision-al-primavera-sound/

Deusto Business School. 2023. Nuevo formato de tiendas phygital. [Consulta: 06-04-2024]. https://blogs.deusto.es/tequieromarketing/nuevo-formato-de-tiendas-phygital/

Deloitte. 2023. El futuro del sector Retail: desafíos y oportunidades. [Consulta: 06-03-2024]. https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/El-futuro-del-sector-Retail.html

Digital Affaires. 2023. Principales tendencias para el sector retail en 2024 y el protagonismo de la IA generativa según Cognizant. [Consulta: 06-04-2024]. https://digitalaffaires.es/art/7266/principales-tendencias-para-el-sector-retail-en-2024-y-el-protagonismo-de-la-ia-generativa-segun-cognizant

El Español. 2018. Zara revoluciona las compras con realidad aumentada desde la tienda hasta tu casa. [Consulta: 08-04-2024]. https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20180313/zara-revoluciona-compras-realidad-aumentada-tienda-casa/291721608_0.html

El Español. 2022. Lefties abre en Madrid la mayor tienda experiencial. [Consulta: 07-04-2024]. https://www.elespanol.com/sociedad/consumo/20221215/lefties-abre-madrid-mayor-tienda-experiencial/725927444_0.html

El Mundo. 2018. Zara revoluciona las compras con realidad aumentada en tienda y en casa.[Consulta:08-04-2024]. https://www.elmundo.es/economia/empresas/2018/04/12/5acf3e73ca4741d81a8b456e.html

El país. 2023. Lefties: la tienda del futuro con probadores inteligentes y pago autónomo. [Consulta: 06-04-2024]. https://elpais.com/smoda/moda/lefties-la-tienda-del-futuro-probadores-inteligentes-pago-autonomo.html

Escuela Unidad Editorial. 2023. Digitalización en retail. [Consulta 09-02-2024]. https://www.escuelaunidadeditorial.es/blog/moda/digitalizacion-en-retail/

ESIC Business & Marketing School. 2023. ¿Qué es el retail marketing? Tipos y ejemplos claros. [Consulta: 29-03-2023]. https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/que-es-el-retail-marketing-tipos-y-ejemplos-c

Fashion Network. 2018. Zara prueba la realidad aumentada en 120 tiendas del mundo. [Consulta: 08-04-2024]. https://pe.fashionnetwork.com/news/zara-prueba-la-realidad-aumentada-en-120-tiendas-del-mundo,957605.html

Fashion United. 2023. Zara da un paso más en el metaverso con Lime Glam. [Consulta: 08-05-2024]. https://fashionunited.es/noticias/moda/zara-da-un-paso-mas-en-el-metaverso-con-lime-glam-su-primera-metacoleccion-en-solitario/2022033038284

Forbes España. 2024. El 74% de los españoles combinará sus compras en tienda física y online en 2024. [Consulta: 08-04-2024]. https://forbes.es/ultima-hora/397161/el-74-de-los-espanoles-combinara-sus-compras-en-tienda-fisica-y-online-en-2024/

Food retail. 2018. Retail: años de innovación tecnológica. [Consulta: 12-03-2024]. https://www.foodretail.es/blogs/firma_invitada/retail-anos-innovacion-tecnologica_7_1544315554.html

Global KAM Consultores. 2023. Retail. [Consulta: 27-01-2024]. https://globalkamconsultoresretail.com/retail/

Hola Fashion. 2021. Massimo Dutti introduce realidad virtual en su aplicación para zapatos.[Consulta:08-04-2024]. https://www.hola.com/fashion/tendencias/2021021771061/massimo-dutti-aplicacion-realidad-virtual-zapatos/

IAB Spain. 2019. Estudio sobre ecommerce en España: tendencias y estadísticas. [Consulta: 29-04-2024]. https://iabspain.es/wp-content/uploads/2019/07/estudio-ecommerce-iab-2019_vcorta.pdf

IAB Spain. 2024. Estudio sobre ecommerce en España: tendencias y estadísticas. [Consulta: 09-06-2024]. https://iabspain.es/estudio/estudio-de-ecommerce-2024/

IAB Spain. 2024. Estudio de redes sociales 2024. [Consulta: 09-06-2024]. https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2024/

Imagineer. 2023. Evolución de la industria retail y sus procesos. [Consulta: 20-01-2024]. https://blog.imagineer.co/es/evolucion-de-la-industria-retail-y-sus-procesos#sector

IPP. 2023. Retail Marketing: ¿Qué es y cómo aplicarlo en tu estrategia?. [Consulta: 09-02-2024]. https://www.ipp.edu.pe/blog/retail-marketing/

Lefties. 2022. La tienda del futuro: probadores inteligentes y pago automático. [Consulta: 06-04-2024]. https://elpais.com/smoda/moda/lefties-la-tienda-del-futuro-probadores-inteligentes-pago-autonomo.html

Marketing Journal. 2023. Tendencias en el retail: el futuro del sector. [Consulta: 15-02-2024]. https://revistas.cef.udima.es/index.php/marketing/article/view/6045

Martin – Ramallal, P. 2023. El metaverso como paradigma de marketing para las marcas de moda generalista. [Consulta: 21-03-2024]. https://www.researchgate.net/profile/Pablo-Martin-Ramallal-3/publication/373841319_El_metaverso_como_paradigma_de_marketing_para_las_marcas_de_moda_generalista/links/65000fd4849bbb203b94e105/El-metaverso-como-paradigma-de-marketing-para-las-marcas-de-moda-generalista.pdf

Merca2. 2021. Lefties: la marca desconocida de Inditex que compite con Primark. [Consulta: 07-04-2024]. https://www.merca2.es/2021/12/04/lefties-marca-desconocida-inditex-primark-818821/

Mercado Fitness. 2020. Oysho presenta su primer gimnasio pop-up en Barcelona. [Consulta: 12-06-2024]. https://mercadofitness.com/oysho-presento-su-primer-gimnasio-pop-up-en-barcelona/

Modaes. 2023. Inditex introduce realidad virtual en Massimo Dutti. [Consulta: 12-04-2024]. https://www.modaes.com/empresa/inditex-le-da-una-vuelta-de-tuerca-a-la-tecnologia-e-introduce-realidad-virtual-en-massimo-dutti

Modaes. 2023. Massimo Dutti introduce el sistema de pago Easy Check. [Consulta: 12-04-2024]. https://www.modaes.com/empresa/massimo-dutti-redobla-su-apuesta-por-la-tecnologia-con-la-introduccion-del-sistema-de-pago-easy-check

Modaes. 2023. Transformando las empresas del retail moda: cómo crear y optimizar la visión única del cliente. [Consulta: 09-03-2024]. https://www.modaes.com/back-stage/transformando-las-empresas-de-retail-moda-como-crear-y-optimizar-la-vision-unica-del-cliente

Mood Marketing Moda. 2023. El sector del retail. [Consulta: 27-01-2024]. https://moodmarketingmoda.es/sector-retail/

Redegal. 2023. Qué es el social shopping. [Consulta: 27-01-2024]. https://www.redegal.com/es/blog/que-es-social-shopping/

Retlife. 2023. Marcas premium de retail: ¿Qué son y cuáles son las más valiosas de España? [Consulta: 29-03-2024]. https://retlife.es/marcas-premium-de-retail-que-es-y-cuales-son-las-mas-valiosas-de-espana/#:~:text=Marcas%20de%20retail%3A%20el%20significado&text=Son%20comercios%20que%20venden%20directamente,tipo%20de%20comercio%20de%20productos.

Statista. 2023. Presencia de las marcas del grupo Inditex en las redes sociales. [Consulta: 13-06-2024]. https://es.statista.com/estadisticas/509429/presencia-de-las-marcas-del-grupo-inditex-en-las-redes-sociales/

Status2. 2023. ¿Qué es el Retail Phygital? ¿Qué beneficios puede aportar a tus tiendas? [Consulta: 08-04-2024]. https://status2.com/retail-phygital/#Que_es_el_Retail_Phygital_que_beneficios_puede_aportar_a_tus_tiendas

Tactio. 2023. La gestión del cambio en el sector de la moda retail 5.0. [Consulta: 17-04-2024]. https://blog.tactio.es/consultoria/estrategia-direccion/la-gestion-del-cambio-en-el-sector-de-la-moda-retail-5-0/

Think with Google. 2023. Futuro y tendencias en el retail: lo que debes saber. [Consulta: 06-03-2024]. https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/insights/tendencias-de-consumo/futuro-tendencias-reta/